

## Validität durch Agilität: Methodische Implikationen einer praxistheoretisch fundierten Medieninnovationsforschung

Rinsdorf, Lars; Buschow, Christopher

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Konferenzbeitrag / conference paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rinsdorf, L., & Buschow, C. (2020). Validität durch Agilität: Methodische Implikationen einer praxistheoretisch fundierten Medieninnovationsforschung. In C. Wellbrock, & C. Zabel (Hrsg.), *Innovation in der Medienproduktion und -distribution - Proceedings der Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie der DGPUK 2019, Köln* (S. 22-36). Stuttgart: Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. <https://doi.org/10.21241/ssoar.68090>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Validität durch Agilität: Methodische Implikationen einer praxistheoretisch fundierten Medieninnovationsforschung

Lars Rinsdorf, Christopher Buschow

Hochschule der Medien Stuttgart, Bauhaus Universität Weimar

---

## Zusammenfassung

*Das Innovationsmanagement von Medienorganisationen unterliegt derzeit erheblichen Veränderungen: Im veränderten Marktumfeld erweisen sich Flexibilität, schnelle Richtungswechsel und Anpassungsfähigkeit als zentral. Darauf muss auch die Medienmanagement-Forschung reagieren: Um die Agilität der gegenwärtigen Unternehmenspraxis valide zu erforschen, ist eine ebenso agile, adaptive Forschung gefordert. Zu diesem Zweck schlägt der Beitrag eine praxistheoretische Perspektive auf das Innovationsmanagement von Medienorganisationen vor. Empirische Forschungsdesigns, die aus einem solchen Zugriff resultieren, werden sowohl hinsichtlich ihrer methodischen Herausforderungen als auch ihres Forschungsprojektmanagements diskutiert. Der Beitrag greift außerdem neue Möglichkeitsräume des wissenschaftlichen Publizierens, des Universitätsmanagements sowie der Forschungsorganisation auf, die praxistheoretisch gegründete, empirische Innovationsforschung in der Medienwirtschaft einfordert.*

**Keywords:** Innovationsforschung, Praxistheorie, Methodologie, Projektmanagement

## Summary

*The innovation management practices of media organizations are currently undergoing considerable changes: Flexibility, rapid iterations and adaptability are proving to be central in the new market environment. Media management research has to react accordingly: In order to increase validity of empirical research on agility as a corporate practice of innovation management, equally agile, adaptive research is needed. For this purpose, the paper proposes a practice-theoretical perspective on innovation management of media organizations. Empirical research designs resulting from this approach are discussed with respect to both their methodological challenges as well as their project management. Furthermore, the article addresses new possibilities of scientific publishing, university management and research organization, which are demanded by practice-theoretical grounded innovation research in media industries.*

**Keywords:** Innovation research, theory of practice, methodology, projekt management

## 1 Einleitung: Innovationsmanagement unter den Bedingungen einer „VUCA“-Welt

Der gegenwärtige Medienmarkt ist durch ein hohes Innovationstempo gekennzeichnet, angetrieben von einer mitunter exponentiellen Entwicklung neuer (Digital-)Technologien, die als Basisinnovation zahlreiche Folgeinnovationen nach sich ziehen können (vgl. etwa Sjurts 2014). In der Folge kommt es zu einem sprunghaften und häufig unberechenbaren Nutzungsverhalten der Konsument\*innen (vgl. Lobigs 2018). Konsequenz ist eine veränderte Wettbewerbslandschaft, erkennbar etwa im Aufstieg von Start-ups oder in der Verflüssigung institutionalisierter Marktstrukturen, aber auch in der wachsenden Abhängigkeit aller Marktbeteiligten von großen Plattform-Intermediären (vgl. exempl. Buschow 2018a; Deuze/Witschge 2018). All diese Entwicklungen deuten darauf hin, dass die Bedingungen und Voraussetzungen von Medienmanagement gegenwärtig erheblichen Veränderungen unterliegen (vgl. u.a. Küng 2017; Picard/Lowe 2016; Winter/Buschow 2017). Medienunternehmen agieren mehr und mehr unter volatilen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Umweltbedingungen (vgl. Bennett/Lemoine 2014), die es erschweren, überhaupt noch belastbare Marktprognosen zu erstellen (vgl. McGrath 2013; Rinsdorf 2017).

In einer solchen „VUCA“-Welt (Akronym für „volatility“ (Unbeständigkeit), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) gewinnt die kurzfristige Anpassung von Geschäftstätigkeiten an die Umwelt stark an Bedeutung (vgl. Grichnik et al. 2016: 39-54). Im Innovationsmanagement von Medienorganisationen geht es heute primär darum, sich flexibel zu bewegen, kontinuierlich neue bzw. veränderte Features, Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen und, wenn nötig, schnelle Richtungswechsel einzuleiten – das belegen aktuelle Debatten um Agilität (vgl. Schwaber/Sutherland 2016), Design Thinking (vgl. Brown 2008), Lean-Start-up (vgl. Ries 2011), Innovation-Labs (vgl. Boyles 2015) usw. Diese Managementpraktiken, die durch Start-ups popularisiert wurden (vgl. Buschow 2018a) und die heute von zunehmend mehr etablierten Unternehmen adaptiert werden (vgl. Rinsdorf 2017), stehen im deutlichen Gegensatz zu der tiefen „Planungsbürokratie“ (Moldaschl 2008: 18) des Industriezeitalters.

Eine „VUCA“-Umgebung fordert jedoch nicht allein neue Wege des Innovationsmanagements in Start-ups und etablierten Medienunternehmen. Auch die Medienmanagement-Forschung muss verändertes Innovationsmanagement theoretisch konzeptualisieren und methodisch erfassen können. Kurz gesagt: Agilen Entwicklungen in der Unternehmenspraxis gilt es mit agiler, adaptiver Forschung zu begegnen. Die empirische Validität der Rekonstruktion des heutigen Medieninnovationsmanagements kann, so ein zentrales Anliegen dieses Beitrags, durch den vorgeschlagenen Forschungszugriff maßgeblich erhöht werden. Dazu braucht es, so argumentieren wir im Folgenden, erstens einer wissenschaftlichen Perspektive, die der neuen Offenheit des Gegenstandes gerecht wird und die die Abhängigkeit der Forschung von traditionellen Akteurskategorien, Erklärungsmodellen usw. reduziert, sowie zweitens Forschungsdesigns, die mit der dynamischen Entwicklung des Gegenstandes Schritt halten können.

Diesen Anforderungen begegnen wir mit einem Forschungsansatz, der auf praxistheoretischen Überlegungen beruht. Zunächst arbeiten wir die wesentlichen Merkmale dieser Sichtweise heraus und begründen ihre besondere Eignung für die Analyse von Innovationsprozessen (Abschnitt 2). Darauf aufbauend diskutieren wir die methodischen Herausforderungen des praxistheoretischen Zugriffs, die sich für eine empirische Innovationsforschung ergeben und wie diesen Herausforderungen angemessen begegnet werden kann (Abschnitt 3). Schließlich zeigen wir auf, warum Ansätze eines agilen Forschungsmanagements besonders vielversprechend sind, um praxistheoretisch angelegte empirische Innovationsprojekte zu bewerkstelligen (Abschnitt 4). Der Beitrag schließt mit einem Fazit und Implikationen für Publikationswesen, Forschungskooperation und Hochschulmanagement (Abschnitt 5).

## 2 Ein praxistheoretischer Zugriff auf Innovationsmanagement in der Medienbranche: Wie Praxistheorien agile, adaptive Forschung ermöglichen

Will die Forschung zu Medieninnovationen mit den oben angedeuteten Umbrüchen Schritt halten, muss sie den in Veränderung begriffenen Gegenstandsbereich des Innovationsmanagements in Medienunternehmen möglichst präzise erfassen können. Vorgängige theoretische Ansätze, die unter den Bedingungen des Industriezeitalters entstanden sind, können dies bisweilen erschweren (vgl. exempl. Picard/Lowe 2016;

Winter/Buschow 2017): Ihre immer schon vorausgesetzten (Akteurs-)Kategorien, Definitionen, Erklärungsmodelle usw. verstellen im ungünstigsten Falle den Blick auf das eigentlich Neue im Gegenstandsbereich. Daher sollte aus unserer Sicht mit einem hinreichend offenen, explorativen Zugang gestartet werden, der auch überraschende und nicht gezielt gesuchte Befunde aufzudecken vermag.

Hierbei erweisen sich praxistheoretische Herangehensweisen (vgl. u.a. Gherardi 2019; Nicolini 2012; Schatzki 2002; Shove et al. 2012) als nützlicher Startpunkt. Obwohl unter dem Begriff der „Praxistheorie“ zahlreiche heterogene Ansätze, die aus unterschiedlichen Entwicklungslinien entstanden sind (Soziologie, Sozialphilosophie, Science-and-Technology-Studies etc.), zusammengefasst werden (vgl. Reckwitz 2002), haben diese Ansätze in den letzten Jahren doch in zahlreichen Sozialwissenschaften an Relevanz gewonnen, u.a. weil mit ihnen Hoffnungen auf innovative Sichtweisen verbunden sind (vgl. Buschow 2018b; Gherardi 2019). Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick zentraler Grundannahmen der praxistheoretischen Perspektivierung, mit dem Ziel, den Ansatz für die empirisch-pragmatische Bearbeitung von Fragen des Innovationsmanagements in Medienunternehmen nutzbar zu machen, ohne aber diese Grundannahmen hierbei ausführlich im soziologischen Theoriediskurs verankern zu können.

Ein großes Potenzial praxistheoretischer Zugänge liegt zweifelsohne in der Möglichkeit, Innovationen in und von Medienunternehmen weder allein auf Grundlage der Intentionen oder mentalen Charakteristika von handelnden menschlichen Subjekten noch durch die Wirkmächtigkeit von Organisationsstrukturen zu erklären (vgl. Gärtner 2007). Eine praxistheoretische Perspektive ‚entlastet‘ somit zuallererst von einem Denken in Individuen, ihren Zielen, Motiven, ihrem Innovationsgeist usw. sowie von Strukturbedingungen wie der Unternehmenskultur, bestimmten Leitbildern oder branchenweiten Innovationsdiskursen.

Praxistheorien legen ihren analytischen Fokus hingegen auf soziale Praktiken, verstanden als die typischen, gemeinschaftlich situierten Handlungsmuster, die regelmäßig von verschiedenen (auch nicht-menschlichen) Akteuren zu verschiedenen Zeiten und in verschiedenen Kontexten immer wieder auf ähnliche Weise bewerkstelligt werden. Soziale Praktiken binden bestimmte Elemente ein, die ihre Bedeutung überhaupt erst gemäß dieser Einbindung erlangen (vgl. Shove et al. 2012): Materielle Arrangements, Artefakte und Objekte, Orte, aber auch Werkzeuge wie die Sprache, die eine Praktik zugleich

stets einschränken wie auch ermöglichen (vgl. Reckwitz 2002). Soziale Praktiken bilden, wie Robert Schmidt (2012: 216) betont, die „Transmissionsriemen der Strukturvermittlung“: Das, was zwischen Handeln und Struktur steht, und beide rekursiv vermittelt. Das Innovationsmanagement in Medienunternehmen ist dann als eine Verkettung von spezifischen Innovationspraktiken zu verstehen, die eben diese soziale Praxis in einem Prozess des ständigen Werdens hervorbringen (vgl. Schäfer/Daniel/Hillebrandt 2015: 7).

Neben einer Dezentrierung von Handeln und Struktur verspricht die Schwerpunktsetzung auf soziale Praktiken, initial wenig ‚theoretische Grammatik‘ – z.B. funktionale Definitionen, was Innovationsmanagement ausmacht – vorauszusetzen (vgl. auch Winter/Buschow 2017):

„Theorien der Praxis versuchen [...] schlanke und nüchterne Theorien zu sein – doch sie sind dies, gerade weil sie qua kritischer Distanznahme zu ansonsten unfraglich angenommenen Konzepten diese zunächst als das nehmen, was sie sind: geronnene Konzepte, deren Zeit und Bestimmung auf der kontingenten Praxis der Theorienbildung beruht“ (Bedorf/Gerlek 2019: 3).

Praxistheorien ‚depriorisieren‘ vorgängige theoretische Ansätze, ihre Definitionen, Kategorien, Wissensordnungen und konzentrieren sich vorrangig auf die fortlaufende situative Erzeugung, Stabilisierung und mitunter auch Disruption dessen, was als „Innovation“ gelten kann. Der praxistheoretische Fokus liegt also nicht auf festgelegten Entitäten, sondern auf ihrer Prozesshaftigkeit und den Mechanismen, durch die sie erzeugt werden: Wie wird „Innovation“ in praktischen Situationen überhaupt hervorgebracht? Wie kann organisationale „Innovativität“ in Medienunternehmen bewerkstelligt werden? (vgl. Bueger/Gadinger 2018: 139).

Dabei konzentrieren sich Praxistheorien keineswegs nur auf triviale Einzelhandlungen im scheinbar luftleeren Raum, wie gegen die subjektorientierten Handlungstheorien eingewandt wurde (vgl. etwa Giddens 1984: 27-64). Im Gegensatz zum Situationalismus dieser Ansätze wird das konkrete Handeln in und durch soziale Praktiken stets rekursiv verknüpft mit sozialen, historischen, organisationalen und weiteren strukturellen Bedingungen sowie Folgen (vgl. Koch et al. 2016: 175). Deshalb zeitigen beispielsweise materielle (z.B. räumliche oder technische) Arrangements, in die Innovationspraktiken eingebunden sind, beträchtlichen (ermöglichenden sowie beschränkenden) Einfluss auf die Art und

Weise, wie diese Praktiken bewerkstelligt werden. Arbeit an Innovationen wird somit immer auch zu einer (mehr oder weniger bewussten) Arbeit an beispielsweise den Organisationsstrukturen eines Unternehmens oder an weitergreifenderen Vorstellungen davon, was „Innovation“ in einer Branche bzw. in der Gesamtwirtschaft meint (vgl. Gherardi 2006).

Diese Denkfigur der rekursiven Reproduktion gilt auch für Akteure: Sie sind keiner sozialen Praxis vorgängig, sondern werden durch soziale Praktiken überhaupt erst als Handlungsträger verfertigt (vgl. Gärtner 2007: 261; Hillebrandt 2015: 18). Praktiken rekrutieren bzw. bemächtigen sich verschiedener Akteure als ihre Träger (vgl. Shove et al. 2012). Der Mensch als individuell handelndes Subjekt nimmt dabei keine privilegierte Stellung ein (Gherardi 2019: 81-104; Hillebrandt 2015: 22). So ermöglicht der Rückgriff auf Praxistheorien die Rolle von Technologien, Algorithmen, Software usw. in der Bewerkstelligung von Innovationspraktiken angemessener zu berücksichtigen (vgl. auch Domingo et al. 2015).

Zusammengenommen sind es die folgenden Vorzüge, die eine praxistheoretischen Perspektive als agil und adaptiv ausweisen und die sie deshalb für die Konzeptualisierung eines in Veränderung begriffenen Innovationsmanagements von Medienunternehmen als vielversprechend nahelegen:

1. Der Fokus auf soziale Praktiken als Analyseeinheiten hat eine gewinnbringende Dezentrierung von individuellen Subjekten, ihren auf Innovation bezogenen Einzelhandlungen und von vorausgesetzten Organisationsstrukturen (z.B. Innovationskultur) zur Folge.
2. Der relativ voraussetzungsfreie Zugriff auf Innovationspraktiken kann auch solche Handlungsmuster erfassen, die in vorangegangener Forschung aufgrund tradierter Wissensordnungen bislang nicht im Fokus standen.
3. Die rekursive Verknüpfung von Handeln und Strukturbedingungen, ihre ständige Reproduktion eröffnet eine prozessuale Perspektive, die Wege der (Innovations-)erzeugung gegenüber feststehenden Entitäten priorisiert.
4. Die gleichberechtigte Berücksichtigung der materiellen Dimension des Sozialen hebt die grundlegende Verschränkung von Akteuren, Technik, Arbeitsumgebungen, Infrastruktur usw. zu Innovationsnetzwerken hervor und verweist außerdem auf eine mögliche Handlungsträgerschaft von nicht-menschlichen Aktanten im Innovationsmanagement.

### *3 Praxistheoretisch gegründete Innovationsforschung: Methodische Herausforderungen und Lösungsansätze in der Forschungspraxis*

Auch wenn eine praxistheoretische Sichtweise neue Perspektiven in der Analyse von Innovationsprozessen in journalistischen Start-ups und etablierten Medienunternehmen verspricht, hängt ihr Potenzial für die Medieninnovationsforschung doch insbesondere davon ab, zu welchem Grade sich diese Sichtweise auch in Forschungsdesigns übersetzen lässt. Daher werden nun die Folgen zentraler Annahmen der Praxistheorien für eine empirische Praxisforschung beleuchtet und entlang typischer Phänomene aus der Medieninnovationsforschung diskutiert. Auf dieser Grundlage leiten wir zentrale methodische Herausforderungen ab und unterbreiten Vorschläge, wie auf diese angemessen reagiert werden kann. Im Einzelnen sind dies

1. der Fokus auf die Materialität von Praktiken in spezifischen Situationen,
2. die Notwendigkeit einer diachronen Perspektive,
3. die hohe Bedeutung vergleichender Forschung,
4. die gleichberechtigte Einbindung von Akteuren, Artefakten und Technologie,
5. eine hohe Offenheit und Flexibilität im Forschungsprozess,
6. die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Akteuren im Feld und
7. die Aufrechterhaltung der Distanz zum Gegenstand.

Aus methodischer Sicht erscheint es zunächst wichtig, erneut auf den Unterschied zwischen individuellen, mitunter trivialen Einzelhandlungen und gemeinschaftlich situierten Praktiken hinzuweisen (vgl. Gherardi 2019: 31). Eine zentrale empirische Herausforderung besteht darin, diese Praktiken aus einer Vielzahl empirischer Beobachtungen – aus dem kontinuierlichen Handlungsstrom der Akteure (vgl. Giddens 1997: 53) – herauszuarbeiten. Denn sie sind es, die letztlich Innovationprozesse wesentlich strukturieren und vorantreiben.

Die bereits angerissene Prozesshaftigkeit der Praxistheorien ist in diesem Kontext von hoher Bedeutung. Jede situierte Praxis ist eingebettet in eine Kette von Vorgänger- und Nachfolgepraktiken (Schäfer/Daniel/Hillebrandt 2015: 7), die aus innovationstheoretischer Perspektive vor allem auch im Hinblick darauf von Interesse sind, wie sich Organisationen stabilisieren oder destabilisieren (Gherardi 2019: 183) – etwa indem aus einer

Geschäftsidee ein belastbares Wertschöpfungsnetzwerk entsteht oder ein etabliertes Medienunternehmen aufgrund von Innovationsschwäche in eine tiefgreifende Krise gerät. In diese Netzwerke sind, das war schon in Abschnitt 2 zum Thema geworden, menschliche Akteure wie auch nicht-menschliche Aktanten (z.B. Technologien und Artefakte) gleichermaßen eingebunden, woraus die Forderung resultiert, auch methodisch-empirisch all diese Elemente, die bei der Bewerksstellung von Innovationspraktiken mitwirken können, gleichberechtigt zu behandeln (Schäfer/Daniel 2015: 44).

Diese „erweiterte Unparteilichkeit“ (Bark 2015: 148) ist dabei eine wichtige, aber keineswegs die einzige Implikation für eine praxistheoretisch ausgerichtete empirische Innovationsforschung. Als wesentlich erweist sich ferner der Perspektivwechsel im Vergleich zu anderen qualitativen Ansätzen wie der Grounded Theory, auf den Hillebrandt (2015: 26) aufmerksam macht, wenn er als Anspruch an die Erforschung von Praxisformationen eine „(...) tiefe Beschreibung von Praxisformationen (...), die unter anderem mithilfe einer Nachzeichnung der Pfade der Assoziation von materiellen Gegenständen in Akteur-Netzwerken vorgenommen wird (...)“, formuliert.

Für Innovationsprozesse bedeutet dies: An Stelle der Sinnzuschreibungen der involvierten Akteure rücken die Ergebnisse ihres handelnden Zusammenwirkens in den Mittelpunkt des Interesses. Ganz ausgeblendet werden Diskurse unter den Akteuren damit nicht, aber auch hier gewinnt an Bedeutung, wie Positionen und Begründungen in soziale Praktiken eingebunden werden (vgl. Wrana 2015: 121). Dies zeigt sich etwa darin, ob redaktionelle Führungskräfte Wandel lediglich via Managementrhetorik einfordern oder ob ihre Kommunikation tatsächlich eingebettet ist in signifikante Veränderungen der Prozesse oder Strukturen einer Organisation (vgl. Paulshagen/Landsverk Hagen 2019: 67).

Diese Ambiguität gilt auch für die Forschungspraxis. Praxistheoretisch fundierte Empirie kommt um ‚Sensemaking‘ nicht herum und rahmt Fragestellungen und Sichtweisen auf den Gegenstand immer wieder neu, indem beispielsweise Innovationshemmnisse einerseits als individuelles Problem von Redakteur\*innen, andererseits aber auch als systemisches Problem eines gesamten Newsrooms konzeptualisiert werden (vgl. Gherardi 2019: 34). Demensprechend stark verwischen mitunter die Grenzen von Untersuchungsebenen und Untersuchungsdimensionen, etwa zwischen Organisation und Umwelt. Was auf den ersten Blick

als Abgrenzungsproblem erscheinen mag, erweist sich auf den zweiten Blick als wertvoll, da dergestalt etwa auch flexible Innovationsnetzwerke, die vor allem in der Medienbranche zunehmend an die Stelle stabiler Wertschöpfungsketten rücken (vgl. Buschow 2018a: 335-340), erfasst werden können.

Wie vielfältig aus einer solchen Perspektive Innovationsprozesse erforscht und beschrieben werden können, zeigt exemplarisch das OMEN-Projekte („Organizing for Media Innovation“), das Redaktionen ausgewählter skandinavischer Regionalzeitungen intensiv bei ihren Transformationsprozessen begleitet hat (vgl. die Beiträge in Bygdas/Clegg/Landsverk Hagen 2019). In einer der Fallstudien des Projekts stand der Vergleich temporaler Regime im Mittelpunkt (vgl. Skaelaanen/Tolstad 2019: 17f.): Hier erwies sich die hochgradig stabile redaktionelle Praktik, aktuelle Themen früher als die Wettbewerber veröffentlichen zu wollen, als dominante Logik, die einen alternativen (einordnenden und erklärenden) Zugriff auf Themen verhinderte. Erst als diese Praxis überwunden werden konnte, wurde es der Redaktion möglich, Leser\*innen enger an sich zu binden und online neue Nutzerkreise zu erschließen (ebd.). Bygdas et al. (2019: 29) arbeiten wiederum heraus, welche wichtige Rolle Metaphern spielen, um festgefahrene Routinen aufzubrechen und neue Praktiken zu etablieren. Raviola, Nordbäck und Lundgreen zeichnen nach, wie Innovationsprojekte zunächst als „containers of hopes and dreams“ (2019: 56) dienen, aber mittelfristig dazu führen, unternehmensweit Praktiken zu etablieren, durch welche der transformative Charakter von Projektarbeit zunehmend in Routineprozesse implementiert wird.

An empirische Feldarbeit wie etwa im OMEN-Projekt stellen praxistheoretische Zugänge hohe Ansprüche. Zunächst lenken sie – das war schon in Abschnitt 2 herausgearbeitet worden – den Blick auch auf die Materialität von Innovationsprozessen (z.B. in Technologien, Arbeitsumgebungen, Infrastrukturen), wie sie sich in spezifischen Situationen vollziehen. Dokumente, Interviews und aufgezeichnete Veränderungen in Prozessen, Produkten und Services mögen als ergänzende Informationen hilfreich sein – ohne präzise Kenntnisse der Interaktionen zwischen den in Innovationsprozessen involvierten Akteuren und Aktanten lassen sich situierte Praktiken jedoch nur schwerlich rekonstruieren. Eine Folge sind hohe Hürden des Feldzugangs (vgl. Ilan, 2015), weil intensive, wiederkehrende Feldphasen kaum zu umgehen sind.

Die dichte Beschreibung von Praktiken in Innovationsnetzwerken verlangt nach einer diachronen Perspektive, die Innovationspraktiken aus

vorangegangenen Praktiken erklärbar macht. Eine solche Rekonstruktion von Prozessen lässt sich idealiter nur durch lange Feldaufenthalte realisieren, die Ressourcen binden und zudem im Widerspruch zu einem hohen Publikationsdruck der Forschung stehen können.

Gerade wenn es darum geht, nicht nur innerhalb einer überschaubaren Einheit wie z.B. einer einzelnen Redaktion, sondern bezogen auf ein größeres Medienunternehmen oder über eine gesamte Medien(teil)branche hinweg Praktiken zu rekonstruieren, sind vergleichende Studien angezeigt, die die Vielfalt spezifischer Beobachtungssituationen maximal variieren. Dies steigert die Komplexität von Untersuchungsdesigns zusätzlich.

Erschwerend kommt hinzu, dass Artefakte und/oder Technologie gewissermaßen ‚auf Augenhöhe‘ mit menschlichen Akteuren in die Erhebung und Interpretation von sozialen Praktiken einbezogen werden müssen. Dies erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Restriktionen, die sich aus technischen Infrastrukturen ergeben, sei es etwa in Bezug auf Content-Management-Systeme (vgl. Anderson/De Maeyer 2015), die Analyse großer Datenmengen im Datenjournalismus (vgl. Hammond 2015), das Tracking von Nutzungsmustern (vgl. Haim 2019) oder den Einsatz von Algorithmen bei der Aktualisierung und (Re-)positionierung von Online-Inhalten (vgl. Tandoc 2019).

Hinzu kommen Anforderungen, die sich ähnlich auch in sinn-rekonstruierenden qualitativen Ansätzen stellen, in der praxisorientierten Empirie gleichwohl nicht an Bedeutung verlieren. Dazu gehören eine hohe Offenheit und Flexibilität hinsichtlich der Forschungsmethoden, die relativ voraussetzungsfree vom Gegenstand her entwickelt werden. Daraus ergibt sich ein besonders intensiver Wechsel aus Erhebungs- und Interpretationsphasen, der im Projektdesign mit ausreichend Freiraum berücksichtigt werden muss.

Aus dem grundsätzlich instabilen und transformativen Charakter von Praktiken (Gherardi 2019: 4) ergibt sich eine besondere Notwendigkeit, sich bei der Adaption der Methoden dezidiert mit dem Feld und den in die Praktiken eingebundenen Akteuren auseinanderzusetzen. Denn gerade in Innovationsprozessen haben die Praktiken der untersuchten Akteure oft einen ebenso prospektiven Charakter wie die Forschungspraktik selbst. Dieser muss wiederum bei der Weiterentwicklung des methodischen Ansatzes berücksichtigt werden, um eine hohe Passung des empirischen Zugangs zum Gegenstand sicher zu stellen. So zeigt sich

beispielsweise bei vielen journalistischen Neugründungen erst in einem iterativen Prozess aus Konzeption, Prototyping und Go-live, welche Funktionalitäten des eigenen Angebots sich tatsächlich als nutzenstiftend erweisen (vgl. Buschow 2018a: 290-294). Ein Business Model Canvas (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010) ist so gesehen ebenso tentativ wie die empirische Rekonstruktion von Gründungspraktiken durch empirische Innovationsforscher\*innen.

Dies verleiht praxisorientierter Forschung einen interaktiven Charakter. Aus diesem können sich einerseits sehr positive Dynamiken ergeben, die zu tiefgehenden Einsichten in die Eigenschaften von Innovationsprozessen führen. Andererseits steigt die Gefahr, dass die professionelle Distanz zum Gegenstand verloren geht. Eben jene ist aber gefordert, um vermeintlich unscheinbare Details aufzudecken, die Innovationsprozesse behindern oder überhaupt erst ermöglichen können.

Um den sieben skizzierten Herausforderungen praxistheoretischer Forschung zu begegnen, bedarf es spezifischer Lösungsansätze, die im Folgenden kursorisch dargestellt werden. Der Fokus auf die Materialität legt ethno- bzw. praxeographische Ansätze nahe, in deren Kern die (teilnehmende) Beobachtung von Innovationspraktiken in Medienorganisationen steht. Besonders wertvoll kann hier der kontinuierliche Wechsel der Perspektive auf Praktiken sein: Wie stellen sich Praktiken aus Sicht der involvierten Akteure und nicht involvierter Beobachter\*innen dar? Wie entwickeln sich innovative Praktiken in Redaktionen und wie werden sie reproduziert? Ebenso hilfreich ist es, Körper als Produkte und Quelle von Praxis zu begreifen. Bezogen auf die Körperlichkeit der Forschenden kann dies auch bedeuten, Affekte als Ressource dafür nutzbar zu machen, ein besonders tiefes Verständnis einer Praxis zu entwickeln (vgl. Gherardi 2019: 216). Beispielsweise könnte das eigene Erstaunen über (vermeintlich) empörend niedrige Vergütungen für Autor\*innen eines journalistischen Start-ups ein Anstoß sein, eine systematische (und ggf. kritische) Analyse der Umweltbedingungen von Gründer\*innen durchzuführen.

Auch wenn lange Feldaufenthalte aus forschungsökonomischen Gründen oder aufgrund von Restriktionen im Feldzugang nicht immer realisierbar sind, lässt sich eine diachrone Perspektive oftmals einlösen, indem retrospektive Erzählungen von Medienmanager\*innen, Medienschaffenden, Innovator\*innen etc. durch narrative/biographische bzw. problemzentrierte Interviews rekonstruiert und



als diskursive Praxis der Reflexion vergangener Praktiken ausgedeutet werden (vgl. Buschow, 2018a; Hitchings, 2012). Durch wiederkehrende Aufenthalte im Feld kann auch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Akteuren sichergestellt werden.

Vergleichende Innovationsforschung verlangt nach einer maximalen Varianz der situativen Rahmung von Innovationspraktiken. Gerade hierfür kann eine sorgfältige Analyse von Geschäftsmodellen und Organisationsbiographien hilfreich sein, um geeignete Fälle in eine Studie aufnehmen zu können.

Die große Bedeutung von Artefakten, Infrastruktur und Technologien in einer zunehmend digitalisierten Medienlandschaft verlangt sowohl auf Seiten der Forschenden als auch in den beforschten Organisationen nach einer höheren Flexibilität. Deshalb gilt für Forschung sowie Unternehmenspraxis: „Multiskilled Teams“ aus Kommunikationswissenschaftler\*innen, Organisationsspezialist\*innen und IT-Expert\*innen können ebenso hilfreich sein wie die bewusste Integration von technischen Servicepartner\*innen und Entwickler\*innen in den Forschungsprozess auf Seiten des Untersuchungsgegenstandes.

Methodische Offenheit und Flexibilität können am ehesten in zyklischen und adaptiven Forschungsdesigns realisiert werden, die den experimentellen und transformativen Charakter praxistheoretischer Forschung nicht als Schwäche im Sinne einer unzureichenden Standardisierung, sondern als Stärke im Sinne einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Gegenstand begreifen (vgl. Gherardi 2019: 201). Darauf gehen wir im nächsten Abschnitt noch detaillierter ein.

Die notwendige Distanz zum Gegenstand kann auch in praxistheoretisch fundierten Projekten durch Techniken erreicht werden, die sich in der sinnrekonstruierenden Forschung bewährt haben. Beispielsweise kann dies gelingen, indem man den ganzheitlichen Blick auf eine Situation ablöst durch den bewussten Fokus auf unterschiedliche Aspekte einer Situation (zooming in) (vgl. Nicolini, 2012) oder indem die Analyse auf spezifische Prozessabschnitte fokussiert (slow motion) (vgl. vertiefend Strübing 2013: 63). Tabelle 1 fasst die zentralen Ergebnisse der methodischen Diskussion in diesem Abschnitt überblicksartig zusammen.

Tabelle 1: Überblick der Herausforderungen praxistheoretisch gegründeter Medieninnovationsforschung und beispielhafte Lösungsansätze

Forschungspraktische Herausforderungen	Beispielhafte Lösungsansätze
Materialität von Praktiken	Ethno- bzw. praxeographische Ansätze mit (teilnehmender) Beobachtung; kontinuierlicher Perspektivwechsel; Körperlichkeit der Forschenden als Anstoß für (weitere) Untersuchungen
Diachrone Perspektive	Lange Feldaufenthalte; Einbezug retrospektiver Erzählungen
Vergleichende Forschung	Maximale Varianz in der Fallauswahl
Gleichberechtigung von Akteuren, Artefakten und Technologie	Interdisziplinäre Teams von Forschenden („Multiskilled Teams“)
Hohe Offenheit und Flexibilität des Forschungsprozesses	Zyklische und adaptive Forschungsdesigns
Kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Akteuren im Feld	Wiederkehrende Feldaufenthalte an verschiedenen Zeitpunkten
Distanz zum Gegenstand	Wechselnder Fokus auf unterschiedliche Aspekte einer Situation (zooming in) bzw. auf spezifische Prozessabschnitte (slow motion)

#### 4 Agiles Forschungsprojektmanagement: Weshalb die Innovationsforschung neuer Projektdesigns bedarf

Der besondere Charakter praxisorientierter Innovationsforschung hat nicht allein Konsequenzen für die spezifische Kombination von Erhebungsmethoden zu einem gegenstandsangemessenen Forschungsdesign. Mindestens ebenso bedeutsam sind die Implikationen für den Charakter und das Management solcher Forschungsprojekte. Die Projektpläne, die in empirischen Studien der Redaktions- und (Medien-)managementforschung üblicherweise Einsatz finden, folgen zumeist einer klassischen „Wasserfall“-Logik, in der Schnittstellen zwischen den ausgewählten Erhebungsmethoden definiert werden, um sodann Teilprojekte und Arbeitspakete abzuleiten. Die Spezifikationen bezogen auf den Erhebungsumfang (z.B. Anzahl der Befragten) lassen Rückschlüsse auf die Zeit- und Ressourcenplanung dieser Projekte zu. Die Schnittstellen geben Hinweise auf Abhängigkeiten zwischen den Teilprojekten, aus denen sich Prioritäten in der Risikobewertung ableiten lassen (vgl. dazu im Allgemeinen Corsten/Corsten/Gössinger 2008).

Solch ein Ansatz des Forschungsmanagement ist effektiv und effizient, sofern die Anforderungen an seine Ergebnisse klar definiert und die notwendigen Aktivitäten präzise beschrieben werden können. Dies ist etwa bei quantitativen, hypothesentestenden Ansätzen zumeist der Fall, da der deduktive Charakter der Forschung einen linearen und standardisierten Projektablauf nahezu zwangsläufig nach sich zieht. Bei praxistheoretisch fundierten empirischen

Forschungsprojekten kann dagegen von dieser hohen Klarheit nicht ausgegangen werden. Ansonsten wären auch kaum die angezielte Offenheit und der explorative Charakter der Forschung zu realisieren. Wichtig sind für diese Art von Forschungsprojekten deshalb zwei Grundmerkmale:

Zunächst ist zu denken, dass nicht nur der Gegenstand sondern auch die eigene Innovationsforschung eine situierte Praxis darstellt, die eingebunden ist in Akteursnetzwerke der Wissenschaft und vor allem der Medienorganisation/en, die untersucht werden (Schäfer/Daniel 2015: 40). Das hat unmittelbare Konsequenzen für das Projektmanagement, da sich Forschungsziele und Forschungsansätze kontinuierlich und iterativ weiterentwickeln, wenn Innovationsnetzwerke schrittweise entlang von Praktiken und Akteuren erschlossen werden. Jeder Befund bleibt hier notwendigerweise vorläufig und jedes Zwischenergebnis ist ein Impuls, die eigene Forschungsstrategie zu aktualisieren (vgl. Gherardi 2019: 177). Gefragt sind Ansätze des Forschungsmanagements, die diese Flexibilität angemessen bewältigen können.

Ebenso bedeutsam ist der transformative Charakter einer praxistheoretischen Medieninnovationsforschung. Ihre Methoden verlangen – wie bereits in Abschnitt 3 ausgeführt – nach einer intensiven Interaktion mit den Akteuren im Feld, sowohl in der Rekonstruktion von Innovationspraktiken als auch in der pragmatischen Begründung wissenschaftlicher Rekonstruktionen im Diskurs mit den Feldakteuren (vgl. Schäfer/Daniel 2015: 42). Wissenschaftliche Beschreibungen sind als „enactment of social life“ (Gherardi 2019: 204) stets prospektiv in einem Sinne, dass sie Erwartungen definieren, auf was wir in Folgeforschungsschritten stoßen. Genau diese Eigenschaft stößt implizit oder explizit Reflexionsprozesse in den untersuchten Organisationen an, die wiederum zu Veränderungsprozessen führen können, an die sodann auch das Untersuchungsdesign angepasst werden muss. Diese Veränderungen können sowohl systematisch in das Forschungsprojekt eingebunden sein, sich aber ebenso aus dem Forschungskontext entwickeln. In beiden Fällen verdeutlichen sie den Charakter von Innovationsnetzwerken als ‚moving target‘.

Forschungsprojektmanagement verändert unter diesen Rahmenbedingungen seinen Charakter: Gegenstandsangemessenheit, Qualitätssicherung und der effiziente Einsatz begrenzter Ressourcen bleiben die wichtigsten Gegenstände von Projektmanagement, es ist aber nicht mehr (allein) ein aus

Erfahrungswerten und unter Anwendung von Standards entwickelter Projektplan, der den Forschungsprozess strukturiert. Stattdessen sind es vorläufige Befunde, die die Interaktion mit dem Feld im Hinblick auf die Forschungsfrage anleiten. Projektmanagement wird damit zu einem „management for creativity“ (Landsverk Hagen/Tolstad 2019: 77): Es schafft die Rahmenbedingungen dafür, dass Forschende und Beobachtete im Feld so interagieren, dass sich Schritt für Schritt eine dichtere Beschreibung von Innovationspraktiken ergibt. Diese iterative Praxis löst idealerweise auch in den untersuchten Organisationen selbst Veränderungen von Praktiken aus. Genau diese Änderungen versetzen dann die untersuchten Organisationen in die Lage, z.B. Nutzerbedürfnisse genauer zu verstehen und präziser zu adressieren – und zwar unabhängig von Größe und Reifegrad der Organisation. Innovationsforschung wird damit zugleich zu Aktionsforschung („Action Research“), die Wissensgenerierung und Theoriebildung mit dem Wandel des betrachteten sozialen Systems verbindet (vgl. Burnes, 2004).

Wie genau kann nun aber ein Management von Forschungsprojekten aussehen, das den Anspruch eines ‚management for creativity‘ glaubhaft einlöst? Wir wollen in diesem Beitrag dafür plädieren, Praktiken des agilen Projektmanagements für die empirische Forschung zu adaptieren. Sie sind in den vergangenen Jahren zunächst im Feld der Softwareentwicklung entstanden und finden inzwischen in immer mehr Branchen Anwendung (vgl. Rigby/Sutherland/Takeuchi 2016). Zugespielt gesagt: Auf agile Entwicklungen der Unternehmens- und Innovationspraxis sollte mit agiler, adaptiver Forschung reagiert werden.

Agile Praktiken in Unternehmen entstehen als Reaktion auf die schon in der Einleitung dargestellte, zunehmend ungewisse Wettbewerbsumgebung („VUCA“-Welt), in der sich Technologie, Nutzeranforderungen und Marktumfeld rasant verändern. In der Folge verlieren etablierte Projektmanagementmethoden der „Planungsbürokratie“ (Moldaschl 2008: 18) vor allem deshalb an Effizienz und Effektivität, weil sich ihre zentralen Annahmen hinsichtlich der Entwicklung von Projektplänen über die Projektlaufzeit hinweg als nicht hinreichend stabil und belastbar erweisen. In der Unternehmenspraxis ist eine Situation entstanden, die auch für praxistheoretisch gegründete empirische Forschung ein wesentlicher Charakterzug ist – nämlich Emergenz und Vorläufigkeit. Genau deshalb erscheinen uns agile Managementansätze im Kontext

der praxistheoretischen Medieninnovationsforschung als besonders geeignet.

Als agile Praktiken bezeichnen wir, einem Vorschlag von Böhm (2019: 22) folgend, „kleine und große anwendbare Werkzeuge, Methoden und Handlungsweisen [...], welche die praktische Art des Arbeitens erleichtern“. Diese Definition macht den engen Bezug agiler Ansätze zur Materialität der Praktiken in einem Projekt deutlich, die diesen Ansatz so vielversprechend erscheinen lassen. Anstelle eines deduktiven Masterplans treten induktive Ansätze, die bezogen auf die jeweils aktuelle Projektphase anstreben, die bestmöglichen Bedingungen für effizientes Arbeiten zu schaffen. In der Managementpraxis geschieht dies durch kontinuierliches gegenseitiges Feedback der Mitglieder eines Projektteams, hohe Transparenz hinsichtlich der Abläufe und Ergebnis sowie klare Begrenzungen bezogen auf die Zahl der Aufgaben, die parallel bearbeitet werden, und den Umfang dieser Aufgaben. Während die ersten beiden Punkte für qualitativ Forschende ohnehin eine Selbstverständlichkeit sind, lenken die letzten Punkte den Blick auf die sorgfältige Wahl der Praktiken, die in einem definierten Projektabschnitt beobachtet werden sollen (vgl. auch Bueger/Gadinger 2018).

Eng verbunden mit dieser prozessorientierten Vorgehensweise ist der iterative und inkrementelle Charakter agilen Projektmanagements (vgl. Böhm 2019: 30). Die Komplexität des Gegenstands wird nicht mehr dadurch reduziert, dass man die Aufgabe so lange in Teilprojekte und Arbeitspakete zergliedert, bis man Inhalt, Aufwand und Dauer hinreichend stark abschätzen kann, sondern durch die Definition von Aufgaben, die in klar definierten Zeiträumen (Timeboxes) umgesetzt werden können. Der ökonomische Vorteil dieses Vorgehens in einer unsicheren Projektumgebung ist evident: Auf der einen Seite wird der Aufwand für Planungen, die sich in praxi schnell als unrealistisch erweisen, minimiert. Auf der anderen Seite erhält die\*der Auftraggeber\*in bzw. Kund\*in zu jedem Projektzeitpunkt ein nutzbares Ergebnis und Änderungen von Anforderungen können auch zu späten Zeitpunkten des Projekts noch berücksichtigt werden. Für die wissenschaftliche Arbeit bedeutet dies, dass der Fokus auf sorgfältig ausinterpretierte Zwischenergebnisse dem emergenten Charakter der Rekonstruktion von Innovationspraktiken besonders gut gerecht wird.

Die Passung von agilen Managementmethoden auf praxistheoretisch gegründete, empirische Forschungsprojekte wird ferner deutlich, wenn man sich die transformative und kollaborative Dimension

des wissenschaftlichen Zugangs zu Praktiken in Erinnerung ruft. Agiles Projektmanagement setzt im Unternehmenskontext auf eine dichte Interaktion mit den Kund\*innen. Seine Kernfrage lautet: Ist die Lösung, die in einer definierten Timebox erarbeitet wurde, aus Sicht der Kund\*innen und bezogen auf ihren Wertschöpfungsbeitrag hinreichend gut? In dieser Kernfrage wird einerseits der holistische Ansatz agiler Methoden deutlich, der Probleme in jeder Phase des Projekts in allen relevanten Dimensionen wie etwa Hard- und Software betrachtet. Andererseits verweist er auf die hohe allokativen Effizienz des Ansatzes: Entwickelt wird nur das, was im Unternehmen unter den jeweils aktuellen Marktbedingungen noch einen relevanten Mehrwert hat. In kollaborativ angelegter, empirischer Innovationsforschung wäre dieses „minimal viable product“ (Böhm 2019: 14) der Detaillierungsgrad in der Rekonstruktion der relevanten sozialen Praktiken, der die involvierten Akteure in die Lage versetzt, hinreichend gute Lösungen für die jeweils identifizierte Probleme zu entwickeln. Eine solche Lösungsorientierung kann in praxistheoretischen Forschungsprojekten sogar als ein weiteres Gütekriterium neben die etablierten Gütekriterien (z.B. der Verallgemeinerbarkeit von Befunden) treten.

Aus den bisherigen Ausführungen dürfte die starke Fokussierung eines agilen Projektmanagements auf klar situierte Praktiken innerhalb eines Projekts deutlich geworden sein, die sich in jedem Projektkontext anders darstellen können. Exemplarisch zeigt das Scrum, einer der aktuell global einflussreichsten agilen Projektmanagementansätze, welcher keine bis ins kleinste Detail ausdefinierte Planungswerkzeuge nutzt, sondern stattdessen über geteilte, in einem Leitfaden hinterlegte Grundwerte und Prinzipien die Praxis im jeweiligen Projekt rahmt (vgl. Schwaber/Sutherland 2016). Die Werte geben dabei den allgemeinen Bezugsrahmen vor, während die Prinzipien als Scharniere zwischen diesem Bezugsrahmen und der tatsächlichen Ausgestaltung im einzelnen Projekt fungieren und bezogen auf die jeweilige Aufgabe konkretisiert und gewichtet werden (vgl. Böhm 2019: 17).

Das Potenzial agiler Ansätze in der Steuerung praxistheoretisch basierter empirischer Forschung wird nochmals deutlich, wenn die vier Scrum-Grundwerte (vgl. Schwaber/Sutherland 2016) mit den Grundanforderungen an empirische Innovationsforschung abgeglichen werden:

Der erste Grundwert betont, dass Individuen und Interaktionen wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge. Die sorgfältige Auswahl von

Teammitgliedern und die Schaffung von Rahmenbedingungen, die einen engen und kontinuierlichen Austausch von Informationen ermöglichen, werden damit zu Schlüsselaufgaben des Projektmanagements. Sie situieren kreative Praktiken im Projektkontext und werden dem Umstand gerecht, dass nachhaltig erfolgreiche Praktiken eher emergent in der jeweiligen Organisation entstehen als, gewissermaßen „by design“, den involvierten Akteuren vorgegeben werden (vgl. Bygdas et al. 2019: 29). Damit adressiert dieser Grundwert direkt die Materialität des Forschungsprozesses und den hohen Grad der Involviertheit der Forschenden in den jeweiligen Praktiken.

Der zweite Grundwert stellt funktionierende Lösungen über eine umfassende Dokumentation der Aufgaben. Diesem Grundwert merkt man wie keinem anderen den Entstehungskontext von Scrum in der Softwareentwicklung an; auch er ist aber auf praxistheoretische Medieninnovationsforschung anwendbar. Im Kern steht hinter diesem Grundwert der Gedanke, zu jedem Projektzeitpunkt ein fertiges im Sinne eines einsatzfähigen Ergebnisses zu haben. Eine solche Herangehensweise deckt sich mit dem prospektiven Charakter der iterativen Rekonstruktion von Praktiken, in der die Interpretation bereits erhobenen Materials vorgibt, was man erwartet, wenn man entlang von Praktiken und Akteuren tiefer in das Netzwerk innovativer Praktiken eintaucht.

Der dritte Grundwert stellt eine intensive Zusammenarbeit mit den Kund\*innen/Auftraggeber\*innen über die dedizierte Aushandlung von Verträgen. Hier spiegelt sich einerseits die Skepsis gegenüber der Belastbarkeit umfangreicher Lasten- und Pflichtenhefte in einem dynamischen und unsicheren Wettbewerbsumfeld wider. Andererseits hebt dieser Grundwert die hohe Bedeutung des Wissens und der Kompetenzen der Auftraggeber\*innen als Expert\*innen für ihr Geschäftsfeld hervor, das durch Kollaboration im Projekt erschlossen werden soll. Hier kommt fast eins zu eins die hohe Bedeutung der involvierten Akteure für eine praxistheoretisch fundierte Empirie zum Ausdruck – insbesondere im Hinblick auf die pragmatische Validierung der wissenschaftlichen Rekonstruktion von Praktiken durch die involvierten Akteure.

Der vierte Grundwert schließlich räumt der angemessenen Reaktion auf Veränderungen Priorität ein gegenüber der Umsetzung entwickelter Pläne. In diesem Wert verdichten sich die veränderten Ansprüche an Strategie in hyperkompetitiven Wettbewerbsumfeldern, in der der Erhalt einer

langfristigen Perspektive in strategischen Praktiken mit dem Aufbau organisationaler Flexibilität als strategischer Ressource zusammenrücken (vgl. Rinsdorf 2017). Dies wiederum deckt sich mit den hohen Anforderungen praxistheoretisch fundierter Empirie an den flexiblen und gegenstandsangemessenen Einsatz von Erhebungsinstrumenten.

Werden diese Werte in ein Design für ein empirisches Forschungsprojekt übersetzt, können verlässliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die alle in das Projekt involvierte Forschende eigenständig und selbstverantwortlich ausfüllen können. Die operative Bedeutung des Projektleiters nimmt dabei ab. Umso wichtiger wird im Gegenzug ‚Sensemaking‘ bezogen auf den Zweck des Projektes und die Auswahl von Mitarbeitenden, nicht nur im Hinblick auf ihre Forschungserfahrung im Gegenstandsbereich und ihre Kenntnis der jeweils angewandten Methoden, sondern vor allem auch hinsichtlich ihres ‚Commitments‘ auf die zentralen Projektwerte.

Die hohen Freiheitsgrade bezogen auf den Gegenstand verlangen zudem nach einer großen Disziplin während des Forschungsprozesses. Dies gilt zunächst für die Wahl geeigneter Timeboxes, deren Dauer in Forschungsprojekten vor allem vom Gegenstand her entwickelt werden müssen. Dies gilt außerdem für die sorgfältige Definition der Aufgabe, die in einer Timebox bearbeitet werden soll, und in diesem Kontext vor allem über ein eindeutiges gemeinsames Verständnis davon, wann man die Aufgabe als erledigt ansieht. Die Interaktion zwischen den Beteiligten als wichtiger Erfolgsfaktor agilen Projektmanagements verlangt nach regelmäßigen Meetings aller Involvierten. Erfahrungen aus einem Projektschritt lassen sich schließlich nur dann für die nächsten Schritte fruchtbar machen, wenn sie sorgfältig dokumentiert und Abweichungen zwischen erwarteten und tatsächlichen Ergebnissen offengelegt sowie diskutiert werden. Um all diese Anforderungen zu erfüllen, empfiehlt die Scrum-Guideline konsequenterweise die Etablierung der professionellen Rolle des Scrum-Masters, die\*der sich ausschließlich auf die Ausgestaltung, Einhaltung und Weiterentwicklung der Regeln fokussiert, die das Projektteam für sich definiert hat.

## 5 Fazit und Ausblick: Implikationen für Publikationswesen, Universitätsmanagement und Forschungsorganisation

Der vorliegende Beitrag hat erste Vorschläge für die forschungspraktische Umsetzung einer empirisch

ausgerichteten, praxistheoretisch verorteten Medieninnovationsforschung unterbreitet. Dazu wurden zunächst die Vorzüge von Praxistheorien in der Konzeptualisierung des Innovationsmanagements in einer sog. „VUCA“-Welt erläutert, insbesondere ihr Fokus auf soziale Praktiken, die Überwindung tradierter Wissensordnungen, ihre Prozesshaftigkeit und die explizite Berücksichtigung der Materialität im Innovationsmanagement. Anschließend wurden sieben Herausforderungen praxistheoretisch grundlegender Medieninnovationsforschung benannt und jeweils mit konkreten Lösungsvorschlägen für die Forschungspraxis adressiert. Schließlich haben wir argumentiert, weshalb der Rückgriff auf ein agiles Projektmanagement, das sich in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis bewährt hat, für diese Art von Forschung besonders vielversprechend erscheint.

Wird auf agile Praxisentwicklungen mit agiler, adaptiver Forschung reagiert, dann hat das Implikationen für Publikationswesen, Forschungsk Kooperation und Hochschulmanagement, die im folgenden Ausblick aufgerufen werden. Damit verweist diese Art der Forschung in mehrerlei Hinsicht auf neue Möglichkeitsräume des wissenschaftlichen Arbeitens.

Die besonderen Charakteristika praxistheoretisch fundierter Forschungsprojekte legen es nahe, dass die aus diesen Projekten entstehenden Publikationsformate nur nachrangig monolithische, in sich abgeschlossene Sinneinheiten sein können. Wird praxistheoretisch geforscht, sind offensichtlich andere Publikationsformate gefragt, die nicht immer als Bestandteil des wissenschaftlichen Publikationswesens anerkannt sind und die durchaus im Konflikt zu der ‚publish or perish‘-Kultur der Wissenschaft geraten können. Während der wissenschaftliche Output von quantitativen, hypothesentestenden Forschungsprojekten stark auf einer Trennung von Theorie, Methode und Ergebnissen fußt, die typischerweise jeweils als Einzelpublikation aus einem Projekt ausgekoppelt werden, kann praxistheoretische Forschung ihren Hintergrund, ihre Methode und ihre Feldberichte höchstens artifiziiell voneinander trennen. Vorzuziehen sind aus unserer Sicht solche Publikationsformen, die sich über die Zeit ständig weiterentwickeln, gewissermaßen regelmäßige Updates erfahren und nachvollziehbar fortschreitende Versionen ausweisen – ähnlich wie in der agilen Softwareentwicklung ständig neue Features und Funktionen ‚deployed‘ (bereitgestellt) werden. Die Möglichkeit, Zwischenschritte und temporäre Kenntnisstände aus einem Projekt zu publizieren, erhöht zugleich die Revisionsfähigkeit dieser

Ergebnisse. Ein dergestalt verändertes Publikationswesen kann durch neue Formen offener, transparenten Erkenntnisproduktion unterstützt werden, beispielsweise durch ein Schreiben in Wikis. Diese Formate sind es auch, die den erkenntnistheoretisch so wichtigen Dialog mit den Akteuren im Feld (vgl. Abschnitt 3) überhaupt erst systematisch ermöglichen. Ein ‚re-entry‘ der Forschungsergebnisse im Feld kann darüber hinaus durch Workshops, Tagungen o.Ä. erfolgen. Unabhängig vom konkreten Format ist stets wichtig, dass dieses Feedback tatsächlich als Forschungsbefund ernstgenommen wird und Niederschlag in den Erkenntnissen findet. Ein gutes Beispiel hierfür ist abermals das skandinavische OMEN-Projekt (vgl. Bygdas/Clegg/Landsverk Hagen 2019).

Das offene, dialogisch orientierte Forschungshandeln verweist auf die Notwendigkeit neuer Kooperationsformen zwischen Wissenschaft und Praxis, die sich für beide Seiten als nützlich erweisen müssen. Erst durch sie können die Chancen auf Feldzugang und der Erfolg von Aktionsforschung maßgeblich erhöht werden. Kollaborative Projekte, die wir für praxistheoretisch gegründete Innovationsforschung als vielversprechend erachten, finden sich in immer mehr Forschungsfeldern des Medienmanagements: So beispielsweise Promotionen, in welchen Doktorand\*innen zur Hälfte in etablierten Medienorganisationen mitarbeiten und Befunde ihrer Forschung rasch in die praktische Anwendung bringen. In den Niederlanden hat die Journalismusforscherin Tamara Witschge ein praxistheoretisch gegründetes Forschungsprojekt entwickelt und eingeworben, in welchem Promovierende im Rahmen des Studiums ein eigenes journalistisches Start-up gründen und diese Prozesse in Begleitforschung reflektieren (vgl. Brouwers 2018). Offensichtlich, darauf verweist das Beispiel aus den Niederlanden, bedarf es für die in diesem Beitrag vorgeschlagene Innovationsforschung auch einer alternativen Art der Forschungsförderung. Auch wenn die meisten Förderer weiterhin an einer ‚Wasserfall-Logik‘ in Antrag und Projektdurchführung festhalten, haben einzelne Stiftungen in den letzten Jahren erste experimentelle Förderformate entwickelt (z.B. die Volkswagen-Stiftung mit ihrer Programmlinie ‚Experiment‘). Diese Förderformate, die Offenheit im Vorgehen zulassen und gezielt auf überraschende Befunde setzen, sollten u.E. vor allem die Klarheit und Originalität eines Antrags prüfen und zudem die Erfahrungen der Antragstellenden mit agilem Projektmanagement (Ressourcen, Kompetenzen, stabile Kooperationen mit den Feldakteuren)

berücksichtigen. Auch die Hochschulen, an den agile Forschungsprojekte angedockt sind, müssen sich dann notwendigerweise für diese Art der Forschung öffnen – denn nur in einer agilen Arbeitsumgebung, die auf ein solches Forschungsprojektmanagements eingerichtet ist, werden diese Projekte auch reibungsfrei umgesetzt werden können. Zwar hat Dirk Baecker (2017) argumentiert, die Hochschule sei immer schon Ort hoher Agilität gewesen; jedoch gilt das vor dem Hintergrund eines weiterhin voranschreitenden New-Public-Managements an Hochschulen nicht unbedingt für die administrativen und unterstützenden Abteilungen der Hochschulverwaltung.

### Literatur

- Anderson, C. W./De Maeyer, J. (2015): Introduction: Objects of journalism and the news. In: *Journalism*, 16. Jg. (2015), H. 1, S. 3-9.
- Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule. In: *die hochschule. Journal für wissenschaft und bildung*, 26. Jg (2017), H. 1, S. 19-28.
- Bark, S. (2015): Übersetzung und Konflikt. Die Akteur-Netzwerk-Theorie als Methode einer praxissoziologischen Konfliktforschung. In: Schäfer, F./Daniel, A./Hillebrandt, F. (Hrsg.): *Methoden einer Soziologie der Praxis*, Bielefeld 2015, S. 145-176.
- Bedorf, T./Gerlek, S. (2019): Einleitung. In: Bedorf, T./Gerlek, S. (Hrsg.): *Philosophien der Praxis: Ein Handbuch*, Tübingen 2019, S. 1-7
- Bennett, N./Lemoine, G. J. (2014): What VUCA really means for you. In: *Harvard Business Review*, 92. Jg. (2014), H. 1/2, S. 27.
- Böhm, J. (2019): Erfolgsfaktor Agilität: Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen, Wiesbaden 2019.
- Boyles, J. L. (2015): The Isolation of Innovation. Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. In: *Digital Journalism*, 4. Jg. (2015), H. 2, S. 229-146
- Brouwers, A. D. (2018): Failure and understanding with in entrepreneurial journalism. In: *Journal of Media Business Studies*, 14. Jg. (2018), H. 3, S. 217-233.
- Brown, T. (2008): Design Thinking. In: *Harvard Business Review*, Jg. 86 (2008), H. 6, S. 84-92.
- Bueger, C./Gadiner, F. (2018): *International practice theory* (2. Aufl.), Cham 2018.
- Buschow, C. (2018a): Die Neuordnung des Journalismus. Eine Studie zur Gründung neuer Medienorganisationen. Wiesbaden 2018.
- Buschow, C. (2018b): Journalistik praxistheoretisch betreiben: Impulse für ein dynamisches Verständnis des Journalismus im Kontext seiner Neuordnung. In: *Publizistik*, Jg. 63 (2018), H. 4, S. 513-534.
- Bygdås, A. L./Landsverk Hagen, A./Tolstad, I. M./Skjælaaen, G. R. (2019): From deadline to flowline: Managing paradoxical demands in news organizations through metaphor. In: Bygdås, A. L./Clegg, S./Landsverk Hagen, A. (Hrsg.): *Media Management and Digital Transformation*, London 2019, S. 27-39.
- Bygdås, A. L./Clegg, S./Landsverk Hagen, A. (2019) (Hrsg.): *Media Management and Digital Transformation*, London 2019.
- Deuze, M./Witschge, T. (2018): Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. In: *Journalism*, 19. Jg. (2018), H. 2, S. 165-181.
- Gärtner, C. (2007): *Innovationsmanagement als soziale Praxis. Grundlagentheoretische Vorarbeiten zu einer Organisationstheorie des Neuen*, München und Mering 2007.
- Gherardi, S. (2006): *Organizational knowledge. The texture of workplace learning*, Malden 2006.
- Gherardi, S. (2019): *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*, Cheltenham 2019.
- Giddens, A. (1984): *Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung*, Frankfurt am Main 1984.
- Grichnik, D./Baierl R./Faschingbauer M. (2016): *Entrepreneurship: Gestalten der unsicheren Zukunft mit der unternehmerischen Methode*. In: Hoffmann, C. et al. (Hrsg.): *Business Innovation: Das St. Galler Modell*, Wiesbaden 2016, S. 39-54.
- Haim, M. (2019): *Die Orientierung von Online-Journalismus an seinen Publika*, Wiesbaden 2019.

- Hammond, P. (2015): From computer-assisted to data-driven: Journalism and Big Data. In: *Journalism*, 18. Jg. (2015), H. 4, S. 1-17.
- Hillebrandt, F. (2015): Was ist der Gegenstand einer Soziologie der Praxis? In: Schäfer, F./Daniel, A./Hillebrandt, F. (Hrsg.): *Methoden einer Soziologie der Praxis*, Bielefeld 2015, S. 15-36.
- Hitchings, R. (2012): People can talk about their practices. In: *Area*, 44. Jg. (2012), H. 1, S. 61-67.
- Ilan, J. (2015): Just when I thought I was in: Gaining access in a new(s) production ethnography. In: *Journalism Practice*, 9. Jg. (2015), H. 2, S. 153-167.
- Koch, J./Krämer, H./Reckwitz, A./Wenzel, M. (2016): Zum Umgang mit Zukunft in Organisationen – eine praxistheoretische Perspektive. In: *Managementforschung*, 26. Jg. (2016), S. 161-184.
- Küng, L. (2017): Reflections on the ascendancy of technology in the media and its implications for organisations and their leaders. In: *The Journal of Media Innovations*, 4. Jg. (2017), H. 1, S. 76-81.
- Lobigs, F. (2018): Wirtschaftliche Probleme des Journalismus im Internet: Verdrängungsängste und fehlende Erlösquellen. In: Neuberger, C./Nuernbergk, C. (Hrsg.): *Journalismus im Internet: Profession – Partizipation – Technisierung* (2. Aufl.), Wiesbaden 2018, S. 295-334.
- McGrath, R. G. (2013): Transient Advantage. In: *Harvard Business Review*, 91. Jg. (2013), H. 6, S. 62-70.
- Moldaschl, M. (2008): Strategisches Management. In: Götze, U./Lang, R. (Hrsg.): *Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung*, Wiesbaden 2008, S. 11-39.
- Nicolini, D. (2012): *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*, Oxford 2012.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken 2010.
- Paulshagen, O./Landsverk Hagen, A. (2019): Creating the new while producing the news: Managing media innovation in times of uncertainty. In: Bygdås, A. L./Clegg, S./Landsverk Hagen, A. (Hrsg.): *Media Management and Digital Transformation*, London 2019, S. 65-76.
- Picard, R. G./Lowe, G. F. (2016): Questioning media management scholarship: four parables about how to better develop the field. In: *Journal of Media Business Studies*, 13. Jg. (2016), H. 2, S. 61-72.
- Raviola, E./Norbäck, M./Lundin, R. (2019): Projects as containers of future hopes and dreams: Organizing innovation projects in the newspaper field. In: Bygdås, A. L./Clegg, S./Landsverk Hagen, A. (Hrsg.): *Media Management and Digital Transformation*, London 2019, S. 51-62.
- Reckwitz, A. (2002): Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. In: *European Journal of Social Theory*, 5. Jg. (2002), H. 2, S. 243-263.
- Ries, E. (2011): *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York 2011.
- Rigby, D. K./Sutherland, J./Takeuchi, H. (2016): Embracing Agile. In: *Harvard Business Review*, 94. Jg. (2016), H. 6, S. 40-48.
- Rinsdorf, L. (2017): *Redaktionelle Strategien entwickeln*, Konstanz 2017.
- Schäfer, F./Daniel, A. (2015): Zur Notwendigkeit einer praxissoziologischen Methodendiskussion. In: Schäfer, F./Daniel, A./Hillebrandt, F. (Hrsg.): *Methoden einer Soziologie der Praxis*, Bielefeld 2015, S. 37-58.
- Schäfer, F./Daniel, A./Hillebrandt, F. (2015) (Hrsg.): *Methoden einer Soziologie der Praxis*, Bielefeld 2015.
- Schatzki, T. R. (2002): *The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*, Pennsylvania 2002.
- Schmidt, R. (2012): *Soziologie der Praktiken – Konzeptionelle Studien und empirische Analysen*, Frankfurt am Main 2012.
- Schwaber, K./Sutherland, J. (2016): *Der SCRUM-Guide*. SCRUM. <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-German.pdf>, 19.12.2018
- Shove, E./Pantzar, M./Watson, M. (2012): *The Dynamics of Social Practice. Everyday Life and how it*

Changes, London 2012.

Sjurts, I. (2014): Vorwort. In: Sjurts, I. (Hrsg.): Zehn Jahre sind ein Jahr. Kernthemen der medienwirtschaftlichen Forschung der letzten Dekade, Baden-Baden 2014, S. 5-6.

Skjælaaen, G. R./Tolstad, I. M. (2019): Print and digital: Synchronizing discrepant temporal regimes in the newsroom. In: Bygdås, A. L./Clegg S./Landsverk Hagen, A. (Hrsg.): Media Management and Digital Transformation, London 2019, S. 17-26.

Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung: eine komprimierte Einführung für Studierende, München 2013.

Tandoc, E. C. (2019): Analyzing Analytics. Disrupting Journalism One Click at a Time, New York 2019.

Winter, C./Buschow, C. (2017): Die neue Komplexität vernetzten Medienmanagements. Theorieinnovationen für die Medienmanagementforschung. In: Medien & Kommunikationswissenschaft, 65. Jg. (2017), H. 3, S. 591-612.

Wrana, D. (2015): Zur Methodik einer Analyse diskursiver Praktiken. In: Schäfer, F./Daniel, A./Hillebrandt, F. (Hrsg.): Methoden einer Soziologie der Praxis, Bielefeld 2015, S. 121-144.